RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 28/07/2026 | aceito: 31/07/2026 | publicação: 03/08/2026

Gerenciamento de Risco em Projetos

Risk Management in Projects
Gestión de Riesgos en Proyectos

Paulo Sérgio Cruz Dias
José Renato Sátiro Santiago Júnior

Resumo: Este artigo aborda o processo de gerenciamento de riscos em projetos, destacando seus conceitos, etapas essenciais e importantes da Análise Quantitativa por meio da Matriz de Probabilidade x Impacto . O objetivo é demonstrar como a gestão formal de riscos contribui para o sucesso de projetos reduzindo atrasos e estouros de custos. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, bibliográfica e exploratória utilizando-se de materiais já publicados como resultado do estudo apresentado. Diante do cenário de gestão apresentado no estudo , apesar das variáveis positivas, o gerenciamento de riscos não elimina a incerteza, mas aumenta a probabilidade de sucesso do projeto ao transformar as reações em ações planejadas, protegendo prazo, custo e qualidade.

Palavras-chave: Gerenciamento. Riscos. Projetos.

Abstract: This article addresses the risk management process in projects, highlighting its concepts, essential and important steps of Quantitative Analysis through the Probability x Impact Matrix. The objective is to demonstrate how formal risk management contributes to project success by reducing delays and cost overruns. The research is characterized as qualitative, bibliographic and exploratory using materials already published as a result of the study presented. Given the management scenario presented in the study, despite the positive variables, risk management does not eliminate uncertainty, but increases the probability of project success by transforming reactions into planned actions, protecting deadlines, costs and quality.

Keywords: Management. Risks. Projects.

Resumen: Este artículo aborda el proceso de gestión de riesgos en proyectos, destacando sus conceptos, pasos esenciales e importantes del Análisis Cuantitativo a través de la Matriz de Probabilidad x Impacto. El objetivo es demostrar cómo la gestión formal de riesgos contribuye al éxito del proyecto al reducir retrasos y sobrecostos. La investigación se caracteriza por ser cualitativa, bibliográfica y exploratoria utilizando materiales ya publicados como resultado del estudio presentado. Dado el escenario de gestión presentado en el estudio, a pesar de las variables positivas, la gestión de riesgos no elimina la incertidumbre, pero aumenta la probabilidad de éxito del proyecto al transformar las reacciones en acciones planificadas, protegiendo plazos, costos y calidad.

Palabras clave: Gestión. Riesgos. Proyectos.

1 Introdução

Projetos são iniciativas temporárias que visam entregar um resultado único. No entanto, a incerteza é inerente a qualquer projeto. A falta de tratamento dessas incertezas é apontada como uma das principais causas de falha, gerando atrasos , custos extras e baixa qualidade.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 28/07/2026 | aceito: 31/07/2026 | publicação: 03/08/2026

Contudo, a execução de projetos é frequentemente marcada por incertezas e obstáculos inesperados que podem comprometer seu progresso e a concretização de suas metas. Diante disso, a gestão de riscos emerge como um componente crucial, permitindo a identificação proativa de potenciais problemas, a avaliação de seus impactos e a formulação de estratégias para mitigá-los. Tal abordagem assegura um desenvolvimento mais estável, estruturado e com maior probabilidade de êxito.

Diante disso, o gerenciamento de riscos surge como um processo fundamental para aumentar a probabilidade de sucesso . Este artigo tem como objetivo explicar o que é gerenciamento de riscos, apresentar as etapas essenciais da gestão de projetos, detalhar o processo de análise e gestão de risco e demonstrar a aplicação prática.

Fundamentação Teórica do Gerenciamento de Risco em Projetos Conceito e Importância.

O gerenciamento de riscos é o processo de identificar, analisar e responder a eventos incertos que podem afetar os objetivos do projeto, Segundo o PMI, risco é “um eventos ou condição incerta que, se ocorrer, provoca um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos do projetos”, [2021]

Riscos possui duas características: Incerteza e Impacto . Ele pode ser Ameaça, com efeito negativo ou uma Oportunidade, com efeito positivo.(VARGAS 2018)

Conceito de Projeto

Um projeto pode ser conceituado como um empreendimento temporário, com um propósito bem definido, que visa à criação de um produto, serviço ou resultado exclusivo. Caracteriza-se por ter um início e um fim determinados, além de metas específicas a serem atingidas. Sua natureza singular exige um planejamento meticuloso, organização eficaz e acompanhamento contínuo para que os objetivos sejam alcançados com máxima eficiência (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2021).

Conceito de Risco

Risco refere-se a qualquer situação de incerteza que pode influenciar os resultados de um projeto, seja de forma benéfica ou prejudicial. Tais eventos podem ocasionar atrasos, elevação de custos, falhas operacionais ou, inversamente, gerar oportunidades de melhoria. Por

conseguinte, é fundamental identificar e monitorar os fatores internos e externos que podem impactar o andamento das atividades do projeto (SALLES JÚNIOR et al., 2010).

A Importância do Gerenciamento de Risco

O gerenciamento de riscos desempenha um papel de grande importância, pois auxilia na antecipação de problemas, otimiza o processo decisório e aumenta as probabilidades de sucesso do projeto. Além disso, favorece um controle mais rigoroso de custos, prazos e qualidade, conferindo maior segurança a clientes, investidores e demais stakeholders.

Organizações que implementam essa prática tendem a alcançar resultados superiores e a conquistar uma posição mais competitiva no mercado (VARGAS, 2018).

Metodologia

A pesquisa é qualitativa, pois se utiliza de interpretações de dados bibliográficos e fatos colhidos através de revistas, sites, livros de autores que abordam o tema. Segundo Marconi; Lakatos(2010) a pesquisa é um procedimento formal, com metodologia de pensamentos reflexivo, que requer tratamento científico e se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

As pesquisas, de acordo com Chizzotti (2006) têm se caracterizado pelo tipo de dados coletados e pela análise que se fará posteriormente desses dados, podendo ser quantitativa. A pesquisa é desenvolvida a partir de material já publicado, construído através de livros, revista e atualmente de material disponível na internet,referente ao tema: Gerenciamento de Riscos em Projetos.

A pesquisa é realizada a partir de fontes secundárias, ou seja, é desenvolvida através de material já elaborado; livros e artigos científicos. Rodrigues(2014)

O estudo teve como fim, o exploratório, se familiarizar com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Rodrigues (2014) diz que a pesquisa exploratória constitui-se numa pesquisa preliminar, cujo principal objetivo é buscar informações sobre determinado assunto ou descobrir um tema para estudo. Através da pesquisa exploratória podemos, também, delimitar um tema, definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa. Ela é considerada por alguns autores como estudo inicial para realização de outro tipo de pesquisa. Rodrigues(2014) .

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 28/07/2026 | aceito: 31/07/2026 | publicação: 03/08/2026

Resultados e Discussão

Inicial do Projeto

A inicialização de um projeto é o momento formal de reconhecimento e autorização da ideia. Ela serve para definir o que será feito, quem são os envolvidos e o valor da iniciativa. Estruturar essa fase é vital para alinhar expectativas e evitar desperdício de tempo e recursos.

Os projetos estão de uma forma ou outra no dia a dia de qualquer organização. Dessa forma, é imprescindível o conhecimento, ao menos básico, sobre como se dá o seu gerenciamento. (NETO 2020). Partes Essenciais para a Inicialização

Figura 1 - Etapas Iniciais do Projeto



Fonte:Roberto Gil Espinha 2020

Para estruturar a base de qualquer projeto de forma organizada, estes componentes estruturais fundamentais:

Justificativa: Explique o "porquê" do projeto. Detalhe qual é o problema a ser resolvido ou a oportunidade a ser aproveitada.

Objetivos: Defina claramente o que será alcançado. Utilize metas SMART (específicas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais).

Escopo Inicial: Delimite o que está incluso no projeto é tão importante quanto, o que está fora dele.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 28/07/2026 | aceito: 31/07/2026 | publicação: 03/08/2026

Partes Interessadas: Identifique o patrocinador, a equipe e o público-alvo ou beneficiários.

Termo de Abertura do Projeto (TAP): Formalize as informações acima em um documento conciso que autoriza o gerente de projeto a utilizar recursos na execução.

Termo de Encerramento do Projeto (TEP): A entrega de projeto é a fase final do ciclo de vida de um projeto, onde os resultados tangíveis ou intangíveis são repassados ao cliente ou patrocinador. Esse processo inclui a apresentação detalhada do planejamento e a transferência de responsabilidades.

4.2. Gerenciamento de Projeto

Para Maximiano (1997, p.20), projetos são empreendimentos finitos, que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou de uma organização.

O gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado por meio da aplicação e integração apropriadas dos 47 processos de gerenciamento de projetos, logicamente agrupados em cinco grupos de processos que são:

Iniciação.

Planejamento.

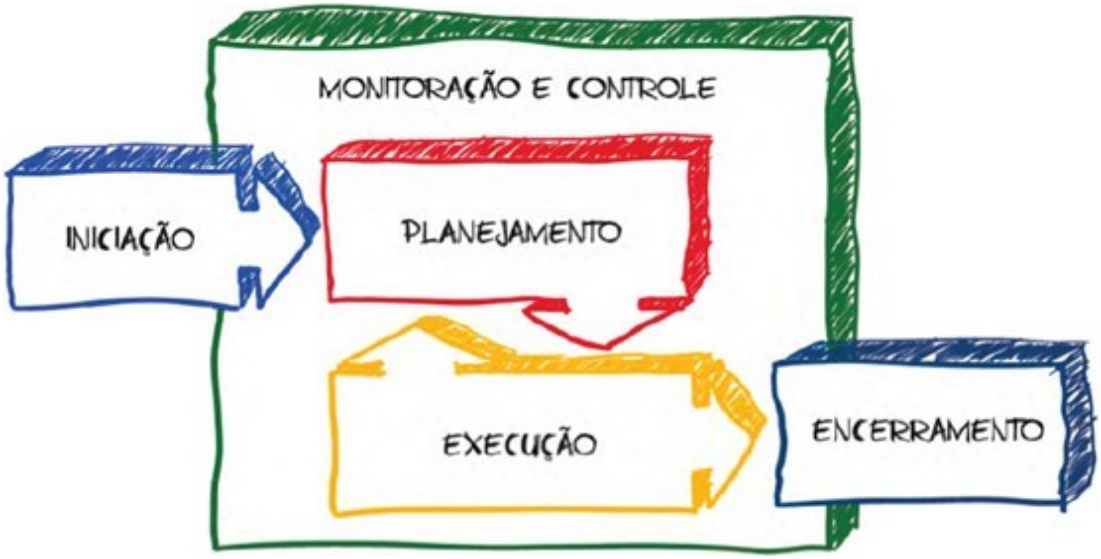
Execução.

Monitoramento e controle.

Encerramento

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 28/07/2026 | aceito: 31/07/2026 | publicação: 03/08/2026

Figura 2 - Fases do Projeto



Fonte Kelem - 2020

Iniciação: É o ponto de partida, sendo feito um termo de abertura onde são previstas as entradas, ferramentas a serem utilizadas e saídas.

Planejamento: Nessa fase é feito todo o detalhamento do projeto, cronograma de atividades, relação entre as entregas, aporte de recursos, análise de custos entre outras ações que diminuam a ocorrência de dificuldades e imprevistos. Aqui também são feitos planos de apoio como: gestão de riscos, qualidade, comunicação entre outros.

Execução: Como o próprio nome já diz, é a fase onde tudo que foi previsto no planejamento é colocado em prática, por isso a importância de um planejamento eficiente.

Monitoramento e Controle: É a fase que tem como objetivo analisar o planejado x executado, propondo soluções corretivas ou preventivas caso haja alguma falha.

Encerramento: Por fim, mas não menos importante, o encerramento. Nessa fase, é realizada a entrega, a qual passa por uma avaliação e assim é feita a formalização de aceite e as documentações do projeto são encerradas. Nessa fase é comum a discussão sobre os erros que ocorreram durante o processo e são analisadas para que situações parecidas não se repitam em novos projetos.

A partir dessas influências e das necessidades identificadas nas análises e entrevistas, o gerente de projeto deve, de maneira geral, liderar a sua equipe para o alcance dos objetivos do projeto. Ou seja, eles “são responsáveis pelo atendimento de necessidades: de tarefas, necessidades de equipe, e necessidades individuais” (PMI, 2013, p. 17).

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 28/07/2026 | aceito: 31/07/2026 | publicação: 03/08/2026

Gerenciamento de Riscos para Vargas, Ricardo (2010)

> "[...] Existe uma má percepção das pessoas de que o Gerente de Projetos necessariamente é um especialista técnico no assunto objeto do projeto [...] Não é necessariamente o domínio técnico daquilo que o projeto vai abordar, mas a capacidade que ele tem de montar uma equipe que tenha, nos seus integrantes, pessoas com o profundo domínio técnico. O Gerente de projetos, nada mais é do que um integrador."

Os riscos de um projeto são eventos incertos que podem ocorrer no futuro e provocar algum impacto, seja negativo ou até positivo em relação aos seus objetivos.

Essa área de conhecimento é essencial para o êxito (ou fracasso) de um projeto, pois está diretamente ligada a outras áreas do projeto, como escopo,

visto que se conecta diretamente com disciplinas como escopo, custos, recursos e qualidade.

O gerenciamento de riscos do projeto concentra-se no planejamento e na identificação dos riscos, com o propósito de minimizar aqueles negativos e promover os riscos positivos.

Figura 3 - Visão geral dos processos de Gerenciamento dos Riscos



Fonte: Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK 7º edição)

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 28/07/2026 | aceito: 31/07/2026 | publicação: 03/08/2026

O Gerenciamento de Riscos é uma área de atuação do gerente de projetos que tem muita influência nos resultados. Para gerenciar os riscos de modo eficiente, a equipe do projeto precisa compreender até que a situação de exposição do projeto ao risco é aceitável para a inicialização e continuação do mesmo.(NETO 2020).

Planejar o Gerenciamento dos Riscos — Define como deverá ser feita a condução das atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto.

Identificar os Riscos — identifica os riscos individuais e gerais do projeto.

Realizar a Análise Qualitativa dos Riscos — cria uma lista priorizada dos riscos individuais do projeto para análise, podendo ser através da avaliação de sua probabilidade de ocorrência e impacto.

Realizar a análise quantitativa dos riscos — analisa numericamente os riscos individuais identificados no projeto.

Planejar as Respostas aos Riscos — desenvolve ações de tratamento aos riscos.

Implementar Respostas aos Riscos — insere ações de resposta aos riscos.

Monitorar os Riscos — acompanha a implementação das ações de resposta aos riscos.

As Entidades de todos os tipos e tamanhos enfrentam influências e fatores externos e internos que tornam incerto se elas alcançarão seus objetivos. Gerenciar riscos é parte da governança e liderança, e é fundamental para a maneira como as entidades são gerenciadas em todos os níveis. Isto contribui para a melhoria dos sistemas de gestão.

Identificação dos Riscos

A fase de implantação é contínuo de identificar os riscos de um projeto. Novos riscos podem surgir durante o projeto e prejudicar todo um cronograma por falta de um plano de contingência em casos de emergências.

As práticas mais usadas são:

Brainstorm

O objetivo do brainstorming é obter uma lista completa dos riscos do projeto. A equipe do projeto normalmente realiza um brainstorming, frequentemente com um conjunto multidisciplinar de especialistas que não fazem parte da equipe. As ideias sobre os riscos no projeto são geradas sob a liderança de um facilitador, seja em uma sessão tradicional de brainstorming de forma livre, com ideias fornecidas pelos participantes ou estruturadas, usando técnicas de entrevista em grupo. As categorias de riscos, como uma estrutura analítica dos

riscos, podem ser usadas como uma estrutura. Então, os riscos são identificados e categorizados de acordo com o tipo, sendo suas definições refinadas.

Checklists e Ligações Aprendidas

Pega riscos de projetores passados parecidos. 70% dos riscos se repetem.

Análise de Premissas

Todos os projetos vive de “assumimos que…”Ex: “Assumimos que o fornecedor entrega em 15 dias”. E se não entregar?

Análise Swot

Forças, Fraquezas, Oportunidade, Ameaças. Fraquezas e Ameaças viveram riscos fáceis.

Técnica Delphi

A técnica Delphi é uma maneira de obter um consenso de especialistas. Os especialistas em riscos do projeto participam anonimamente nessa técnica. O facilitador usa um questionário para solicitar ideias sobre riscos importantes do projeto. As respostas são resumidas e redistribuídas aos especialistas para comentários adicionais. O consenso pode ser obtido após algumas rodadas desse processo. A técnica Delphi ajuda a reduzir a parcialidade nos dados e evita que alguém possa influenciar indevidamente o resultado

Revisão de Documentos

Contrato, escopo, cronograma. Cada dependência externa = possivel risco.

Riscos em 2 Etapas

Risco não deve ser confundido com problema. O problema já aconteceu. O risco ainda pode acontecer. Ele possui duas características fundamentais: incerteza e impacto (VARGAS 2018). Existem dois tipos de risco:

Risco Negativo - Ameaça: Pode causar atraso, custo extra, defeito. Ex: fornecedor atrasar.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 28/07/2026 | aceito: 31/07/2026 | publicação: 03/08/2026

Risco Positivo - Oportunidade: Se ocorrer, traz benefício. Ex: tecnologia nova reduzir custo em 20%.

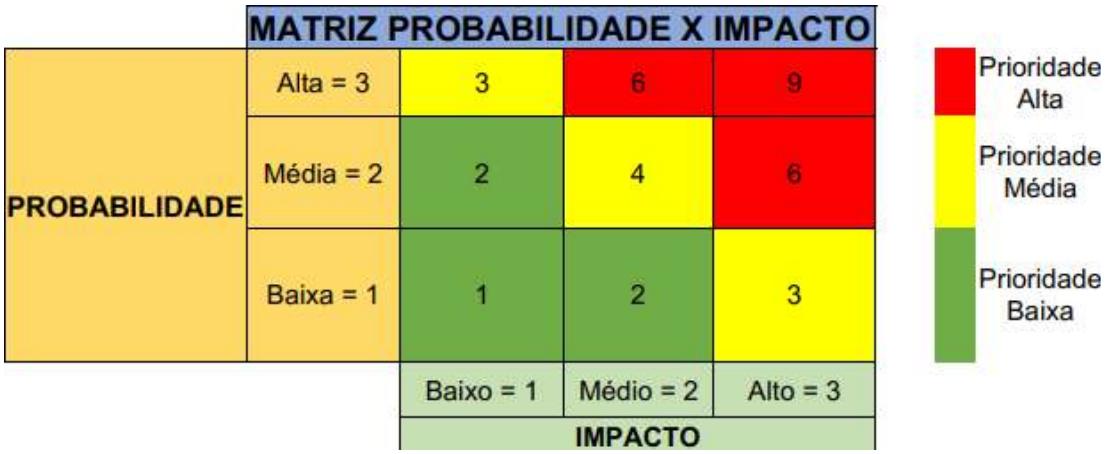
A ISO 31000 (ABNT 2018) reforça que gerenciar risco é sobre criar e proteger valor, e não apenas evitar perdas.

Matriz de Risco: Probabilidade X Impacto

A matriz de probabilidade e impacto é uma ferramenta essencial para gestão de riscos e projetos. Avaliando as chances de ocorrência de um determinado risco e a gravidade das consequências desse possível evento, ela é bastante útil nas fases de identificação, análise e priorização de perigos ao fornecer uma metodologia estruturada, objetiva e facilmente aplicável.

A partir da identificação dos riscos e da respectiva probabilidade de ocorrência e impacto, é possível definir a resposta aos riscos – reduzir, evitar, aceitar ou compartilhar - e estabelecer estratégias para cada situação. (Ximenes et at. 2025)

Figura 4: MATRIZ PROBABILIDADE X IMPACTO



Fonte: Ximenes 2025

Parâmetros:

1 (muito baixo) : o risco causaria impacto insignificante. As consequências são limitadas ou quase inexistentes;

2 (baixo) : a ameaça tem impacto pequeno e o reflexo nas operações é limitado;

3 (médio) : o resultado é um efeito negativo moderado com comprometimento importante de alguns aspectos. Contudo, ainda é possível controlá-lo;

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O
Saber. ISSN: 2675-9128. São Paulo - SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 28/07/2026 | aceito: 31/07/2026 | publicação: 03/08/2026

4 (alto) : o risco resulta em impacto significativo, com chances elevadas de afetar negativamente os objetivos;

5 (muito alto) : o reflexo mais crítico, tanto que pode paralisar as atividades e, até mesmo, causar danos irreparáveis ao negócio.

Para montar uma boa matriz de probabilidade e impacto iremos notará benefícios como:

melhora na alocação de recursos;

aumento da previsibilidade de ameaças;

mitigação de riscos críticos;

planejamento de respostas mais eficientes;

fácil adaptação a novos cenários;

redução de incertezas operacionais;

tomadas de decisão mais embasadas e com menos equívocos.

A Matriz de Probabilidade e Impacto é uma ferramenta simples, mas eficaz para gerenciamento de riscos em projetos. Ao avaliar os riscos com base na probabilidade e seu impacto, a matriz ajuda os gerentes de projeto a priorizar e tratar os riscos mais críticos. Aplicando essa matriz em projetos, é possível tomar medidas preventivas e mitigar os riscos antes que eles possam afetar o projeto.

Considerações Finais

O intuito deste artigo é demonstrar a importância do Gerenciamento de Riscos em Projetos, as complexidades em termos de execução, o Gerenciamento de riscos trabalha justamente com a incerteza que há nos projetos, visando à identificação de problemas potenciais e de oportunidades antes que ocorram, com o objetivo de eliminar ou reduzir a probabilidade de ocorrência e o impacto de eventos negativos para os objetivos do projeto, além de potencializar os efeitos da ocorrência dos eventos positivos.

Ao estruturar um projeto de forma eficaz, exigem-se várias etapas, como organizar rotinas de trabalho, mapear processos e garantir a alocação ideal de recursos, além de padronizar atividades para aumentar a produtividade e a previsibilidade.

Dessa forma, as entidades eliminam problemas como duplicidade de trabalho, gestão fragmentada e perda de informações, conquistando mais eficiência, controle e agilidade para seus projetos.

Desta forma, enfatiza-se que o gerenciamento de riscos em projetos deixou de ser uma ferramenta opcional e passou a ser fator crítico de sucesso. A aplicação das etapas de análise e

o uso da Matriz de Risco permite priorizar esforços e reduzir as incertezas do projeto. Portanto o gerenciamento de riscos em projetos alcança de forma satisfatória a capacidade de conseguir com êxito a implantação do projeto.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT NBR ISO 31000: Gestão de riscos – Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

CHIZZOTTI, Antonio. Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais Petrópolis:Vozes 2006.

Fases do gerenciamento de Projetos . Disponivel em: https://pt.linkedin.com/pulse/fases-do-gerenciamento-de-projetos-jane-kelem Acesso em : 01/07/2026

Gerenciamento de Projetos . Disponível em: https://pt.linkedin.com/pulse/fases-do-gerenciamento-de-projetos-jane-kelem . Acesso em : 19/06/2026

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 1991

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Administração de projetos: transformando ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 1997. PG Salles, DB Mello, FV Vasconcellos, A Achour Júnior, EHM Dantas Revista Brasileira de Ciências da Saúde, 2010. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos: Guia PMBOK. 7. ed. PMI, 2021.

Programa de gerenciamento de riscos . Disponível em: https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/pgr-programa-de-gerenciament o-de-riscos/. Acesso em: 19/06/2026

RODRIGUES, William Costa. Metodologia Científica. FAETEC/IST, Paracambi,2007.

VARGAS, Ricardo Viana. Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo Diferenciais Competitivos. 9. ed. Brasport, 2018.

VARGAS, Ricardo, Videocast - O Perfil Profissional do Gerente de Projetos, 2010, disponível em: http://www.ricardo-vargas.com/pt/videos/143/ Acesso em: 19/06/2026.

XIMENES, Nilvana Monteiro Sampaio, et.at - Análise de Riscos - Processo n° 050808136.00025/2025-44. Disponível em: https://pncp.gov.br>orgaos>compras> Acesso em:01/07/2026.